

クーンツ／オウダンネル考(二)

大友立也

一 伝統的経営学

二 事例その一

(一) 一次改訂(第二版)

1 (i) 初版の「権限の集中」の章、「権限の委譲」の章に、代わる。

(ii) 初版で多用の「権力」の語、「権限」ないし「権利」の語に換わる。

2 (i) 本書でいう「プリンシプル」とは、科学的な証明は経ていないが、実務家がそれでやっているものであるから、ハイポセシスなどというつもりはない、との言明。

(ii) 「プリンシプル」の急造。

(二) 二次改訂(第三版)

1 「『経営する』』ということの定義」の内容の文言のみ激変。すなわち本書のその他のこの文言以外の内容は不変。

2 「リーダーシップ」の章独立。

3 行動科学者として、メイヨー、ロイスリスバーガーに、初めて、触れる。行動科学の名称の発生以後の行動科学

クーンツ／オウダンネル考 (一)

クーンツ／オウダンネル考 (二)

業績への二、三の言及は、批難言及。

4 システムズ・セオリーの導入の新項おこさる。ただし重大な誤認識。

三 事例その二

(三) 三次改訂 (第四版)

1 量的大改訂。

2 開眼の端緒の胚胎。

(四) 四次改訂 (第五版)

1 「閉鎖体制・開放体制」へのわずかな言及。

2 「オーソリティの定義」の激変の開始。

(五) 五次改訂 (第六版)

1 「グループ形成」の重要性への言及あり、「グループ」への取り組みようやく始まる。

2 (イ) 「オーソリティ」の定義表現、結着。

(ロ) 「リスポンジビリティ」の強調霧消。

(ハ) 「オーダー」の語消え、「インストラクション」の語に換えられる。

3 「動機づけ」理論が、「動機づけ」理論に変わる。

4 「パースナリティ」観念の導入の必要の受容始まる。

5 「リーディング」、「リーダーシップ」の概念、前面に始動の開始。

以上、前回稿(「第七〇号」昭和五五年七月)を再要約。なお前稿につきの訂正を加えられたい。

一 二頁二行「著者」は「著者」。

二六頁五―六行の間に、以下が脱落。

2 第一版の冒頭部にあった第五章 Leadership が全面書きかえになって第二版では第四部第二〇章 Direction and Leadership となり、この第三版でもなおまた全面書きかえになって第五部第二七章で Leadership 名単独の章となる。ここではまだ getting things done through people は残る。この句がリーダーシップからも消えるのは第五版になってからである。

三 八頁注(13) VI-1の一行目 at all levels and in のあと

all kinds of enterprises to design and maintain an environment in
が脱落。

四 事例その三

共著者オウダンネルは、第六版(一九七六年刊)の刊行日の前に他界し、クーンツの弟子とおぼしいウイヤリッチ・アリゾナ州立大学教授が共著者に加わって第七版(一九八〇年)が、オウダンネルを共著者の名に残したまま、⁽⁶⁸⁾刊行された。

(六) 第七版の改訂は、予想されたように、ヒューマン・ファクター取りいれによる大改造になった。

1 五版まで Direct(-ion ないし-ing)を通して来た著者(前稿同様単数表示を続ける)のいうマネジャーの五機能——つまり著者の経営学の経営基幹五概念(他の四概念は Plan, Organize, Staff, Control)の一つを扱う四章構成の部の、うちの二章が、全面書きかえになった。この部は、前六版において他の、「モウチヴェーション」

クーンツ／オウダンネル考 (二)

ならびに「リーダーシップ」の二章をやはり全面書きかえているので、六版七版の二回の改訂によって、部全体の内容がそっくりかわる大更改となったわけである。部題は、六版において Directing and Leading と後半を加えて、一語として仲継してあったそれから、前半をおとして、七版で Leading とした。Directing が Leading になったわけである。

(イ) 永い間 The Nature of Directing (はじめ Direction) の題名であった導入部冒頭の章は、題名が Managing and the Human Factorとなり、内容もここに大きく換わる。

(ロ) 「コミュニケーション」の章も、内容が書きあらためられた。

2 同様に、このヒューマン・ファクター取り入れへの改訂は、著者の経営基幹概念の、マネジャーの機能の一つ「スタッフィング」の部にも及ぶ。「スタッフィング」の部は、第二次改訂の三版以来毎版中規模の改訂を続けてきていたところの部でありながら、この七版において一挙に、全四章のうち三章を、書きあらためることにした。

(イ) 全面書き替は、部最終章の、六版まで Development and Training of Manager の題名の章で、この章は Manager and Organization Development となる。のちにみるように、マネジャーの仕事の内容を規定する著者の定義が、初期数版における「ジョブ」視専一から、ようやく「タスク」視をしうるまでに著者の眼がゆたかになり、それにつれて著者のマネジャー認識ひいては経営認識、の更改がつきにおきてくるそれへとつながるはずの、その端緒が、ここに露頭している、とみれるのである。

(ロ) *すなはち* Nature and Purpose of Staffing の章も、Selection of Managers の章も、その内容を書きか

らためざるを得ない、これは当然の仕儀であり、われわれが期待するところには、いまだ程遠い域にあるが、これまでとは様替わりの、離脱の一步の意義が認められる。

ちなみに、著者らが本書はマネジャーの果たすべき基本五機能を論述するとして、この部は、そのうちの「スタッフフィング」機能を論述する構成担当の部でありながら、その全四章は、初版以来（初版二版は全三章、どうしたことか、マネジャーをスタッフする、それに限られている怪がある。下位マネジャーをスタッフするのは当然上位マネジャーの機能であるが、平職員をスタッフフィングするのこそ上位下位およそマネジャーたるもの持つべき果たすべき機能であろう。それが、初版以来二五年ヌケればなしになっている。この間、本書に対しこのことを指摘する批判あるいは親切は、なかったのであるうか。本書は、それほど、学究たちからは、相手にされない、そういう権威書だったのであるうか———そういうえば涉猟の多さ広さを誇り難い筆者ながら、本書を引用したり批判したりしている、日本人以外の、学究の業績に逢会したことの記憶はない。

思うに、経営に関して、経営することに関して、著者らの脳裡にあるのは、マネジャーのみであることの、これは証左をなすもの、といえようか。あるいはまた、これは、単なるヌケとみるべきであろうか。かつて筆者は著者らの重要概念の理論に重大なヌケのあるのを発見して驚愕したことがある、それについては後記する。

かくて、このようにして、この部に限って、本書の他の部とちがって、「マネジャー」を、する、マネイジメント側でなく、される、側にみる、初版以来の視座から今版も変わらず、「マネジャー」に求められるスキルズ等だけに言及することになる。かくてそのヒューマン・ファクターズへの論考がここでは始まる。される、側られる、側のヒューマン・ファクターズへの配慮の必要が謳われ、だした。だが、マネジャーがその本来のマネイジメント側とし

てず、対象のノンマネイジメントのヒューマン・ファクターズについては、考察はない。わずかに、「リーディング」の部の前記冒頭の章で、ヒューマン・ファクターズのそれぞれの個別扱いでないヒューマン・ファクターひとまとめへの、配慮の要のそれもその、要のこのみのことあげがなされているにとどまる。Personal Dignity is Important 表題の項が、内容八行で現れる——がことき⁽⁵⁹⁾である。これとても表題は personal dignity ながら、本文では、dignity of people であり、individual dignity にすりかえられ、引き戻されてしまっている⁽⁶⁰⁾のである。

ヒューマン・ファクターのパスナリテイ理解水準の認識は、「マネジャー」対象には六版で入っているが、「サブオーディニット」対象にはこの七版にいたっても期待に反してすこしも進められていない。これでは、マネジャーのおこなうマネイジの対象の人を、基本的には、「物」としてしかみていない、の指摘を免れ得まい。3 (イ) ただし、「グループの定義」は、ようやく現れる、の事態と、なっている。経営の定義を、「経営とは、人びとが……グループのなかで……」と、それまでとは激変の変身をみせ、定義のなかに「グループ」の語を登場させながら、著者の用いるこの「グループ」の意味への言及は、第三版の定義激変以来、回避され続けてきた。この七版にいたって「グループの諸特性と諸機能」の節四頁がさりげなく加わる。この間、一六年の歳月が流れる。変身の装いは、変心を迫られ改新せざるを得ぬ事態に入ったのである。

それを自らは、知ってか知らずでか、右の「グループの定義」は、後半部位の「リーディング」の部の前記冒頭の章 Managing and the Human Factor、で行われ⁽⁶¹⁾、個々のヒューマン・ファクターズへの認識へ立ち入るべきところそれを避け、回避のための進路として、とられた。「パスナリテイ」認識に進むのを、「グループ」

認識、「リーダーシップ」認識に、逃げるかたちとなったのである。

かねて著者は、マネジャースhipとリーダーシップとは同じではない、の主張を固執⁽⁶²⁾してきた。にもかかわらず、directing の機能を自己否定し、order の語を消し、responsibility の概念を取り去り、authority の定義を換え、そして directing に代えて leading を、マネジャー基本機能におさめざるを、得なくなってきた⁽⁶³⁾。回避のための進路としては、至極く当路である。ここでの本源的な問題は、しかしもつと別のところにある。それは後に述べる著者の経営学の基本欠陥に発因する。ここでは、リーダーシップとマネジャースhipとの関係への認識を蒸溜させぬままに「グループ」概念の取り入れにかかったこと、ヒューマン・ファクターズへの本格的認識もなく「グループ」概念に逃げ込んだことへの留意の要を指摘しておくことにとどめる。

(四) 前版グループ・フォーミングの重視とともに第一章冒頭におかれた「グループ・ゴールズ」の語は、pre-selected missions and objectives⁽⁶⁴⁾ に変わった。group の efforts はほしいが、グループにゴールなど立てられてはかなわらないの、配慮からであろう。修正後の記述では、オブジェクティヴズまで、上部できめられたそれらが、与えられるそういうグループということになる。それでは、せつかく前六段から……, leaders must always exist in social life. As a matter of fact,……⁽⁶⁵⁾とし、グループ内の生活をソーシャル・ライフとみとめるかにみせていても、グループは、あらかじめきめられたオブジェクティヴズの、つまり肉体作業の作業隊になつてしまふ。それかあらぬか、七版では、As can be readily seen, the principle of leadership is closely related to the principle of harmony of objectives discussed in Chapter 22. If managers can induce subordinates to believe that their personal objectives are in harmony with those of an organization, this

very accomplishment tends to make managers effective leaders. のパラグラフが、新たにヌケスケと加わっているが、かくては、すこぶる歯の浮く、あやつりの「説得」に化してしまふ。

ちなみに、「オルガナイジング」の部の末尾章が、これまでの Committees から、Committees and Group Decision Making と章題を変えた、が、「グループ・デジジョン・メイキング」に係わる記述は、従来通り、皆無であり、一字とてこれに触れた語はない、これはカラ表題である。コミッティ、カウンスル等経営体内のミーティングの意義・本質のちがいはなく⁽⁶⁷⁾留意がない、というよりは、その弁別の要を認めていないのであるが、そしてこのことは著者の「組織」概念に帰属するところのものであると認められるのであるが、それにして、このことは、下層者に、「ソージャル」なグループをみとめないうえに、マネジャーたちにも、それをみとめるのを渋っていることの表出にしかなるまい。マネジャー同士にもグループ活動を認めない——それを認める積極記述は全巻一句とてない——これまでの著者の「組織」観については後述することになるが、その更改が迫られているこれはその顕著な転轍点露出部である。

上司に、実行の方法を変え、オブジェクトを変え、場合においては与えられたゴールをも変えることを、上申することについては、われわれはこれを最下層者それも単独でもできるむしろタスクと考えるのであるが、本書においては初版以来、こうした仕事への言及がない。「グループ・イフォート」をほしがりながら、マネジャーたちの「グループ活動」にもこうした仕事を認めない。そうしたヌケがある。

すこし長くなるが、このヌケの——あるいはヌキの——根源をみてみよう。よりみちとは思わない。

いまは、本書は、まったく付言も言及もしなくなった「リスボンジビリティ」「オーソリティ」の取りあわせ

——ちなみに最後まで残っていた「リンスボンシビリティ」の語二ヶ所の定義も六版を最後に七版ではすっかり消えた——ではあるが、かつてこの取りあわせは、本書の重要な支柱の一つであった。⁽⁶⁹⁾

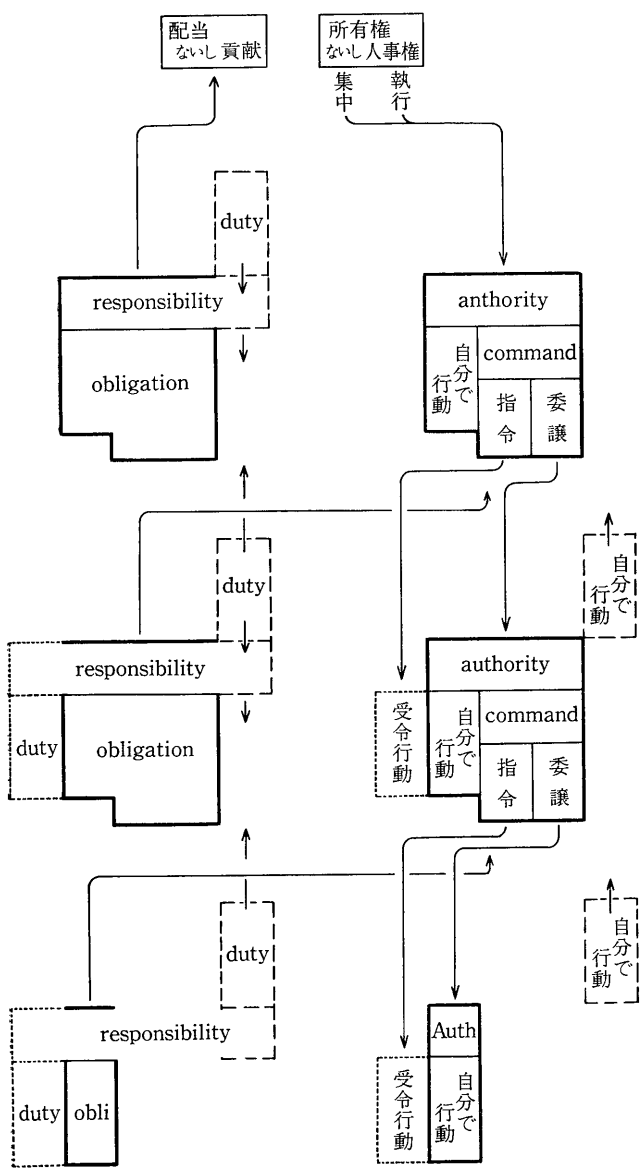
両概念に関する記述を、ここで立証しようとすることに直接関係する記述に限って、まずそれらを列記しよう。

As will be seen later in the discussion of organization, authority is the basis for responsibility.⁽⁷⁰⁾

Principle of absoluteness of responsibility. The responsibility of the subordinate to his superior is absolute, and no superior can escape, through delegation of authority, responsibility for the activities of subordinates.⁽⁷¹⁾

Principle of parity of authority and responsibility. Since authority is the power to carry out assignments and responsibility is the obligation to accomplish them, it logically follows that the authority needed to do this should correspond to the responsibility. This parity is not mathematical but, rather, coextensive, because both relate to the same assignments.⁽⁷²⁾

Responsibility arises from the superior-subordinate relationship,⁽⁷³⁾



（所有者
又は
その他法によ
る権限者）
クォンツ／オウダンネル考（二）

（いわゆる
究極権限者）

マネージャー

（管理職）

（最下層職）

右に、著者のその他記述をこめて、そして筆者の主張も関係させて、「オーソリテイ」「リスポンジビリティ」両者の取り合わせを図示する。「グループ」への配慮は省く。

太線で囲んだのが著者の諸記述による範囲である。点線・破線による表示は、筆者の付加したもの、すなわち、著者がヌケタあるいはヌイタところ。著者が、なぜこれらがヌケタ記述をもって通していたのか、筆者にはその概念内容がわからない。さに驚愕したと述べたのは、これである。あるいは、著者のアメリカにおいては、オキュベーション制度が厳しくて、という事実が影響しているのやも知れない。だが、マネジャー階級がそれに制されているはずはない。著者は、マネジャーのことはか書いていないのである。あるいは百歩ゆづつて彼の地で著者の主張の通りであろうと、わが国への学問輸入においてわが国の経営学はこのヌケへの配慮は当然しなくてはならない。寡聞にして配慮のなされたことのあるのを、知らない。

図の表示は、いうまでもなく、「仕事」の認識においてなされた。「リスポンジビリティ」は、「上役と下役との関係から発生する」(前出)としてしまつてよいのであろうか。「リスポンジビリティは付与されるオーソリテイがそのベイス」(前出)なのだろうか。「(両者は)パリティ」(前出)なのだろうか。「リスポンジビリティは、絶対な」のだろうか、「自分にオーソリテイを付与してくれた上役にのみ、絶対な」(前出)のだろうか。のみ、であろうがなからうが、およそ「絶対」などの語で規定して(プリンシプル)、然るべきなのだろうか。当時、著者ばかりでなくニューマン/サマー、ムーアほか伝統的経営学者は、例外なしに、ほぼ同様の概念を展開していた。これに対し、メイソン・ヘア⁽⁷⁴⁾ら社会科学者からの批判の猛攻撃があった。ニューマン/サマーは早くそれを受け入れた。ヘアの攻撃は、主著として刊行された時⁽⁷⁴⁾でも一九五六年(一九六二年秋のシンポジウム

の六年前)、著者が右の内容を削除した第五版は一九七二年である。そして「リスボンジビリティ」の語がなくなるのは一九八〇年。

かつてわが国経営学界にわが国における稟議制度撲滅を期す「稟議制度批判」が、永らく、横行した。その主張の中核をなしたのは、米英にはその種の上申の制度はないときめてかかった論法であった。これについては、拙稿⁽⁷⁵⁾を参照されたい。タネンボーム／ウイシュエラ／マサリック⁽⁷⁶⁾が、リーダーシップ行動の種類^{レインツ}範囲に「下役たちの自由」を大幅に認めたグループの意思決定(チームのボスのさらに一段上の上役が置く限界があるのでない限り)万事自由——たとえばゴールを変えることも)が置かれているのなどは、しばしばタネンボームを本書に引用しながら、触れようともしない。タネンボームほかのこの著は一九六一年刊である。

なお、グループ活動について、グループ内あるいはグループ間の、カラエバレーション協働(コアラポレーション協働に対する⁽⁷⁷⁾協同)の認識の要の聲が高くなっているが、七版にもカラエバレーションの語は、ついに現われなかった。七版までのところでは、グループのイフォートは求めても、グループ活動は、著者らの規定する経営内では容認しないのであり、マネジャーたちにもゆるさないのである。それでどのようにして、四版以来、認識の度を深めているかにみせ、その必要を説いている「内外環境への対応」が、なされる、可能である、というのであるか。

4 クーンツ経営学の「まきかえし」始動か、史的事件になっていたかになりをひそめていた、かの『ジャングル論』が、一八年を閲して突然、七版⁽⁷⁹⁾で再主張される。主張は、当時とまったく変わっておらず、したがって、この間の「成長」はみられない。そればかりでなく、後に言及することになろうが、今回一学派 the Managerial

Roles Approach⁽⁸⁰⁾としてあげたカナダのミンツバーグ教授への批判⁽⁸¹⁾は、例証もない牽強付会、当を得ない。著者によれば、「ジャングル」は、第三版当時の六学派から、つぎつぎと増えて、前六版で九学派、七版で一一学派になっていくという。興味をひくことに、自派を the Operational Approach としながら、本書に、A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions との副題をたわかにつけ、内容もしかるべく Systems Approach, Contingency Approach をも装った前六版の姿勢を、一挙に捨て、内容も変え、両アプローチも距離をとり、そして副題も、今回は、とりやめになっている。副題のないのは、初版以来、初めてのことである。両アプローチと距離を置いたのは、前六版刊行の前後ごろから、学界に、両アプローチに対する批判がおき、定着しはじめているの⁽⁸²⁾、無関係ではないように思われる。

同時に、ジェネラル・システムズ理論に対する誤認識から自分に都合のいい自分なりの勝手な利用に走っていたが、そうした使い方が出来ぬことに気づき、システムズ理論から、離れた、とみうるのであり、折からシステムズ・アプローチ不評世論定着の時期であったと、後者のみかたが、至当のようにうかがえる。

七版の第六回の改訂は、五版六版と急速に展開してきた改訂の残されていた部分が行われ、量的に大進捗はみせたが後始末にくれ、理論的整合は六版水準から予測され期待されたところには、一歩も進んでいない。かえって、例えば六版で「オーダー」の語に換え、全巻「インスタラクション」の語に統一されたその「インスタラクション」の語がいつせいに姿を消すなどの現象もあり、なんらかの態度修正が働いている跡がある。ちょうど三版大改訂のあとの四版の感に近い。ただ、四版には、いっぽう、「胚胎」もあったが、今回は新しい概念の取り入れも、「胚胎」といえるものも、ない。

七版の改訂は、著進・生れかわりを期待した筆者には、落胆の極みであった。思えば、一九六四年第三版以来変身をつづけてきた改訂のなかで、六版の「モウチベーション」への認識の一八〇度転回が、唯一の変心を、みせるもので、あった。そしてそれは、著者の、人間への認識の根底を揺るがすはずの意味合を内容とするものであった。初めてのそれこそ確かな変心ではあったが、そうした内容のものであっただけに、これに期待をかけた。かつて変心かみせた三版改訂の「経営の定義」のなかへの「グループ」の語の取り入れも実は変身にしかかっていないその他もろもろの装いが、いっしょに次版七版以降で解決に向うか、を思わせた。「モウチベーション」の意味の悔い改めは、それだけの意義を含むべきもの、と買いかぶった。著者の「マネイジィング」観を震撼しているはず、であったからである。

(58) 7版, 1980, Preface 5p, 本文 832p, (章立て 29), Reference 0p, Glossary 17p, Index 22p, 総頁数 876p.

(59) VII—611.

(60) VI—589, VII—663.

(61) VII—625—628.

(62) III—34, IV—42, V—43, VI—67, VII—660.

(63) 「マネジャーは、リーダーでなければならぬが、リーダーだからといってマネジャーということにはならない」 III—517, IV—613、両者はシノニムでなく、V—556, VI—586, VII—660、とされているのより、「立派なリーダーシップでこそうまくいくのだ。権限だけではいきつこない」II—53や、「リーダーシップなき公式権限などというものは、まったく単なる抽象にすぎない。……真の影響力は、当人の人間的性質や技術的能力のため部下から支持が得られるそうした支持を部下からひきだせる能力と、一緒に成長するのである」I—52のとらえ方のほうが、は

るかにまぎっていただけに惜しまれる。「グループ」への本文次項3(ロ)の意識が三版以降気になりだし、これが支障をなしたのであろう。

- (64) VI—6, VII—6.
- (65) VI—590, VII—664.
- (66) VII—664; VII—628—629.
- (67) 大友立也『組織政策論』ダイヤモンド社、一九七一年、五四頁。
- (68) V—417, VI—451; V—420, VI—455.
- (69) Part 1, Chapter 4, Authority and Responsibility, I, II, III, IV.
- (70) III—49, IV—59.
- (71) II—95, III—65, IV—76.
- (72) I—60, II—95, III—65, IV—76.
- (73) I—55, II—55, III—55, IV—65.
- (74) Mason Haire, *Psychology in Management*, 1956.
- (75) 大友立也「稟議制度は有用なり」、『東洋経済新報社』『ビジネス』、一九六七年、一月号、七〇—七五頁。
- (76) Robert Tannenbaum, I. R. Weschler, and Fred Massarik, *Leadership and Organization*, 1961, pp. 69—72.
- (77) 大友立也『企業よあれが社会の灯だ——生存への目覚めの組織論』、昌平社、一九七四年、一七四—一七五頁。大友立也「実践科学経営学序説、ラーニングの実態と本質(一)——『二人の怒れる男』(映画)からラインするラーニングとデイスカッションの実際水準——」、成城大学『経済研究』、一九八〇年、七一号、五頁。

- (78) 例々々 Commemorating the 30th Year of NTL, SPECIAL ISSUE: Collaboration in Work Settings, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 13, No. 3, 1977.
- (79) VI—82—87.
- (80) VI—73.
- (81) VI—517.
- (82) たゞ々々 Stephen Wood, “A Reappraisal of the Contingency Approach to Organization,” *Journal of Management Studies*, Vol. 16, No. 3, 1979, pp. 334—354; Larry E. Greiner, “A Recent History of Organizational Behavior,” in Steven Kerr (ed.), *Organizational Behavior*, 1979, pp. 3—14. 題名を以てうかがい得ながら、二論文と併しシステムズ・アプローチならびにコンティンジェンシア・アプローチへの批判。
- K. E. Weick, “Middle Range Theories of Social Systems,” *Behavioral Science*, Vol. 19, 1974, pp. 357—367; C. C. Pinder and L. F. Moore, *Middle Range Theory and the Study of Organizations*, 1980, pp. viii, 8.

三 その科学の基フナダトシテノチキ 準としての態度

マネイジメントはアートであるとしながらも、知識の集合をもって、これを科学化しようとする姿勢から、著者の経営学は、始まった。⁽¹⁾この知識の集合化、あるいは組織化された知識が科学である、とするのは初版以来終始かわりなく、そしてこれだけが、科学としての条件として、いわれる。一九六二年秋シンポジウムで集中攻撃の批判を浴びたあとの三版では、「経営の定義」をこそ変えたがその他に変化なく、「科学であること」の主張は

一段と高まるが、⁽³⁾しかし四版では、いさなかひかえめになり、要すれば著者のやっていることが essential step in developing a science ⁽⁴⁾となり、五版ではむしろたへり下りして to make a start toward management as a science ⁽⁵⁾となる。科学づくりが、このころからようやくむつかしいことであるのに気がついたのであろう。六版では「この本の目的は、マネイジメントを、オペレーショナルな、一個の、セオリー・アンド・サイエンスとするための諸基盤になるものを提供しようとするにある」⁽⁶⁾となる。そしてこの六版からは、*managing* は *art* であり、*management* は *science* だといいたす。⁽⁷⁾そして、「著者は五五年の初版から *managing* を *an art* だとする立場をとってきている」⁽⁸⁾というのだが、初版も二版も *management* が *an art* だと、⁽⁹⁾いっている。ここで、著者がいおうとするところのことは、わかるし、そのいわんとするところの内容を思えば、その正しからざる表現は指弾するにも当るまい。だが、この種、宣言に等しい言明が、事実を正しく伝えず、かつ不当であることの例は、ことのほか多いのである。たとえば、「システムズ・セオリー」の説明はようやく一九七二年第五版においておこされるが、そこでは、近年この考がマネイジメントの世界に入ってきた、自然科学の諸科学で基本的役割を知らぬものであると、⁽¹⁰⁾初めての紹介解説がなされるのであるが、つぎの第六版では、システムズ・アプローチを知らない経営学の本はないし、マネジャーだってだれも知っている、システムズ・アプローチがなにか新しいものでもあるかについている経営学者が多いのには驚く、⁽¹¹⁾と当該個所が変わり、そして、(コンティンジェンシー・アプローチについても、この本でいってきた概念そのものが実はそれだ、⁽¹²⁾と言明し、)その六版の、自分の本の書名の副題を、*A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* と、打って出る。これだけでも、不可解・不納得の沙汰だが、また、⁽¹⁾なきがある。つぎの七版今回の版で、「ザ・システムズ・アプローチ」も

「ザ・コンテンジェンシイ・アプローチ」も『ジャングル』をなすものだとして、六版における九学派ジャングルのなかにほうり込み、『ジャングルを一一学派ジャングルとし、七版の書名からかの副題をおろした。まだ、ちぎがある。そうして、いうのである Positive Tendencies toward Convergence of Theories と。⁽¹⁴⁾

こうした態度が、科学へのエッセンシャル・ステップなのであろうか。スタートなのであろうか。『ジャングル』の認識がクーンツの頭のなかに生れたのは、クーンツの勉強がそれだけ進んで、自己の箱庭のイクスターナル・エンヴァイロメントが、すこしづつ、クーンツにみえてきたというただそれだけのことなのではなからうか——二〇年前の最初のジャングル宣明のときも、そしていまも。大事なことは、他学派の主張のそれぞれのプロパティーズへの認識は、ほとんど全く、みられない点である。概念のクリヤネスをいながら、⁽¹⁵⁾そしてこの本はコンセプトチュアル・システムを第一義に大事なものと考えていると説明しながら、⁽¹⁶⁾他学派のそれへの関心はどうなのだろうか。そして、自己のそれは、しっかりしているのであろうか。以下、著者が、フィデュシャル・ベイシスとした三点について、それをみよう。

(一) オルガニゼーションその一

この語についてのターマロジイの勝手さは、著者の経営学を象徴する。いちじるしく、勝手である。初版から三版まで、organization は実は主として organizing の意味での用法であった。著者の経営学の基幹概念である、マネジャーの五機能の一つとして、四版以降は他の、当初からの planning, staffing とならんで、素直に ing 表示になって、organize されてきたものの意味のオルガニゼーションとすぐ区別がつくことになる。こんなことなら始めからそうしてくれたらと思うのだが、もともとこの語には双方の使い方があり、自分では無意

識につかいわけていたのであろう。学問としての用語や概念の雑さ、すくなくも読者への親切のなさ、である。

ところで、ところが当時、されたものの意味でも使っている。初版・二版では、the organization structureの語が、すこぶる多出する。the structure of organizationと組ませた語も出てくる。コンテキストがぎまぎつていれば、弁別に苦はない。それはそれでいいが、ここで腑におちぬのは、the organization structureの語多用のあと、第三版で、organizingでない方の意味の organizationの意を structureであると定義をいいたすこと、またこの定義の内容、である。シンプリにそうだ(17) エッセンシャルにそうだ(18) という。organizationの語については、世間ではいろいろの見方が行われているけれども、われわれ学派は structure としかみな(19)、というのである。

素朴な疑問が、いくつか、でる。ではなぜ、organizationの語を用いるのか。直截に structureの語を、用いればよいではないか、なぜこのあとにも the organization structure⁽²⁰⁾ や organization 単独の語を用いるのか。

著者が、organizationのことを簡易にいはば本質的には structure だといきって、いるのは、捨象しようとして、いるのか、それとも、両者はもともと、かかる考察では、イーコールとみるべきものであると主張しているのか、さだかでない。さすがに、両語を語としてイーコールとまで主張している跡は、みせない。さだかでないというより、しかしよりアキュリットにかつプリサイズには、この両の態度の両方に、逃げる、のである。

しばらく、これを見てみよう。「オルガニゼーション」の語を、「ストラクチュア(なる、実体をいう概念)」をいうのに用いないからコンフュージョンがおきているというが、これは両語をイーコール(とはいっていないが、イーコール)とみよといっているのに等しい。果たして混乱がおきているのか、それはどんな混乱なのか、

そしてどこにおきているのか、は措いて、そうした混乱がおきているというのならば、隗自身「オルガニゼーション」の語を用いることなく、「ストラクチュア」の語を用いることに徹すべきでは、ないのか。混乱を鎮めるには、これがいい。これほど簡明な答はあるまい。それなのに、そうなのになお、「オルガニゼーション」の語を使い続けていることは、隗自身が、世間の・学界の、混乱をひどくしていることに加担している、いや先頭をきっているそのまた隗（になるの）ではなからうか。

あまりにも自明なことに紙面を使いすぎた。しかし、ここで、閑話休題、ということ、には、ならない。なお鮮明な、事態を告げたい。それが本稿の趣旨の主旨の一つでもあるところのものである。これはクーンツらに限らず、伝統的経営学者、筆者のいう口伝的非成文的遺憲貽則性経営学者が、果たしている業績である、という特キヤラクテリスティック性であることの指摘である。この特性が現われたら、その学者は、伝統的経営学者とみていい、そうした証左としての役割をはたすほどの、特性である。「オルガニゼーション」の語を、「ストラクチュア（なる、実体をいうことをいうときに使われているコンテキストのなかで用いられているときの概念）」をいうのに用いよ、とは、所詮は、始めからの無理押し理不尽の無体、でなくてなんで、あろう。伝統的経営学者は、いかに現姿をとりつくりおおうと、権力主義者、である。このことには、のちにまた、触れるところがあろう。

閑話休題（以上のことが、前からおわかりのかただけにいう。以前からおわかりで、なくて本稿で初めてわかって下さったのでもいい、わかっただけのことへの謝意をこめて、いう当方としてはへり下った謙虚な気持）。「話を本筋にもどすときに用いる（岩波『広辞苑』）」さて。さて（「局面をかえて説き起す（岩波『広辞苑』）」）本筋にもどして、では、前者の態度、捨象をこととして、「オルガニゼーション」（の「語」ではなく、の「実体」）を、「ストラクチュア」に抽

象して、考察せよ。つまり「ストラクチュア」水準でみよというのなら、リーダーシップも、モウチベーションも、コミュニケーションも（と、わずかしかここでは挙げないが）、そしてマネジャースhipも、本書では、考察論考不要、である。なぜなら、「ストラクチュア」とは、「レイシヨナリティが組み立ったもの」⁽²²⁾（をいうべき）だからである。部分間あるいは条件間に矛盾や齟齬がなく組み立った、組み立ち終わったものが、ストラクチュアである。そこには、連絡係があればいいのであって、マネジャースhipを持ったマネジャーなど、要りはしない。

著者は四版から「意図する」の限定形容の語を加えて the intentional structure とした。⁽²³⁾（右の筆者の指摘はこれによって無効になり回避されうるかに、みえる。）そしてそれを organization の語をもって呼べ、とする。字句はいぢられたが、回避はできない。それ (the intentional structure) を、実現するために、つまり「出来あがりストラクチュア」の——その意図内容はどうかあろうと——（目的の）ためには、それを実現させる場（手段）としてのオルガニゼーションを、さきに、あるいは、あわせて、考慮しなければなるまい。それをしないで、どうして the operational approach を自称しうるのか。かくて、intentional の語を加えたことは、かえって、著者にストラクチュアなる概念が、叙上の意味のものであることへの「前」意識が、生れかけていることを、物語ることになる。オルガニゼーションをストラクチュアに捨象するなど、とんでもない。

こうした概念吟味に気がついたかどうかは知る由もないが、「前」意識は、生れかかっているのであろう五版までの

Perhaps a major point of confusion lies in the word *organization*. Most members of the operational approach (or school) apply it to the intentional structure of……. (24—1)

の文章のイタリック (大友付加) 部分が、六版で

……in the word “*organizing*.”……(24—2)

と替る!! (イタリックは大友付加、クオテーション・マークは原著者)。「混乱」は、著者の方であった。organizing というべきところを、organizing と organization とを区別表示することになったすくなくも著者の両語に対する認識が弁別されたあと二ヶ版八年にわたり、しかも自ら、めくじら立ててまるで不当用法ときめてかかるかに、指弾してきたその当の個所で、その当の語を、自分の方が誤用してきた、表面誤用、本質は定義不当用語の、濫用してきたことの、“自己露呈”以外の、なにもものでもない。ひとり相撲で大奮闘し、へたり込んだ貌。しかも、わるいのは、こともあろうに著者が重要概念として高揚してきた organizing の方の「語」の自分の使い方が、わるかったのだ、となってしまうことになる。悲劇というほかはない。

この点を、さらに、つき進めつきつめて吟味すれば、またさらに、著者として改めなければならぬ、著者のこれまで、概念作用・用語の不当に、思い到着するはずである。が、著者は、その、ここからさきのつきつめをしていない。

それほど、著者のここでのいまの混乱はひどいと筆者はみるのであって、むしろ同情のインパッションさえある。三版以来続いた、著者の「オルガニゼーション」の定義に関する数すくなく強烈な主張のこの部分は、六版で修正をみせたそのあと、七版であとかたなく消え去る。にもかかわらず、その七版での「ジャングル」の再主張のその主張の基盤に、ジャングルのもつれあい混インタンクセルメント乱の主因としてあげる五因の冒頭にこの語を、あげることをやっている。「オルガニゼーション」の語へのアレルギーというほかはなからう。それは異常なまでの、である。初版・二版には、オルガニゼーションへの付言記述に、そうした異常はみられず、はるかに健全だった。いまも七版には、オルガニゼーションの語は用いられているが、定義にかかわる記述は、ない。五版まで、オルガニゼーションがストラクチュアだといってきた。七版では、オルガナイジングがストラクチュアだとい替えた。そもそも著者にとつて、オルガニゼーション・プロパリーのオルガニゼーションなるものは、あるのだろうか、ないのだろうか。それらを論じる前に、著者の「システムズ理論」への理解を、みておこう。

- (1) I—9ff, II—10ff.
- (2) VI—x, VII—xx.
- (3) III—5ff.
- (4) IV—v.
- (5) V—vi.
- (6) VI—ix, VII—ixx. ここにサイエンスがはいったのは、この六版が初めて。
- (7) VI—2, VII—2. (V—1に似た句あり。)

クーンツ／オウダンネル考 (一)

クーニン／オウタンネル考 ㊦

- (8) VI—ix.
- (9) I—10, II—10—11.
- (10) V—12.
- (11) VI—14—15.
- (12) VI—23.
- (13) VII—64.
- (14) VII—82ff.
- (15) クニニツク IV—12, V—11, VI—13, VII—14.
- (16) クニニツク VI—75, VII—89.
- (17) I—86, 123, 130, 131, passim, II—58, 63, 67, 69, 122, 130, 133, 135, 283, passim.
- (18) III—368 (IV—406).
- (19) III—34, IV—42.
- (20) III—66, 250, 374, passim, IV—411, 793, passim, V—157, 411, passim, VI—81, 444, passim, VII—95, 499, passim.
- (21) III—34, VI—42, V—43, VI—67.
- (22) Robert Presthus, “Toward a Theory of Organizational Behavior,” *Administrative Science Quarterly*, 1958, Vol. 3, No. 1, p. 48.
- (23) IV—42, V—43, VI—67.
- (24—25) IV—42, V—43. (24—25) VI—67.